



Prima strada: la cura dell'organizzazione

Verso una leadership più diffusa

A cura di
**Francesco d'Angella, Claudia Marabini,
Monica De Luca, Felice Addario**

Il primo asse su cui le cooperative stanno impostando la ricerca della sostenibilità è l'*organizzazione*. Si ritiene di poter essere sostenibili quanto più si investe nella cura dell'organizzazione. Di qui ridisegni di assetti e ridefinizioni di ruoli.

Su questo versante interno, nelle interviste come nel gruppo di ricerca, sono emersi due aspetti su cui ci soffermeremo in questo articolo:

- il primo riguarda il tema della *leadership*: in tante cooperative sociali si sta provando a investire su una leadership diffusa. È un aspetto che merita esplorare;
- il secondo riguarda i *passaggi di autorità*: in tante cooperative i leader storici stanno andando in pensione. Un passaggio che apre la questione del «futuro».

Diffondere leadership

Nei racconti dei cooperatori più volte emerge l'intenzione di promuovere una leadership diffusa, distribuita, allargata. Si vuole investire in una maggiore responsabilizzazione (in particolare) di coordinatori di servizi e responsabili di settore. Numerose le ragioni a sostegno di questo allargamento di leadership. Vediamole.

Le ragioni di una scelta

La motivazione principale rimanda alla necessità di *rispondere a contesti socio-organizzativi attraversati da elevata complessità*.

Molte cooperative in questi anni sono cresciute dimensionalmente: una crescita che si è accompagnata a un aumento delle tipologie di servizi e a una dislocazione delle sedi di lavoro. Ciò rende oggi complicata una gestione centralizzata dei processi decisionali, così come della cura del personale. Si ritiene che tale complessità non sia più governabile solo dagli apicali, ma richieda un'alleanza ampia: tra presidenti, direttori, amministratori (soggetti tradizionalmente dediti a funzioni strategiche ed economico-finanziarie) e coordinatori di servizi e/o progetti (soggetti con responsabilità tendenzialmente gestionali).

Vi è poi la *riduzione delle marginalità economiche* nei servizi che si svolgono. Avere più persone con poteri di controllo dei budget



è ritenuto importante per ridurre gli sprechi (senza perdere di vista la qualità dei servizi). Dai verbali delle interviste ai cooperatori ⁽¹⁾:

“C'è stata una grande crisi in quest'organizzazione di tipo strettamente economico. Abbiamo così deciso di redistribuire le responsabilità, anche economico-finanziarie, e di promuovere un'autonomia nella gestione dei singoli centri di costo, quindi di ogni singolo servizio.”

Nei discorsi dei cooperatori ritroviamo così le riflessioni di Roberto Di Monaco e Silvia Pilutti a proposito della *leadership distribuita* ⁽²⁾. Distribuire la leadership serve a far sì che quanti più lavoratori, non solo i dirigenti, partecipino in modo attivo e collaborativo al miglioramento dell'impresa.

Soprattutto ai quadri intermedi si chiede responsabilità

Si ravvisa così lo sforzo, in tante cooperative, di dar vita a un'organizzazione più reticolare: al potere *top-down* governato da pochi si vuole sostituire una geografia più policentrica in cui le gerarchie continuano a esistere, ma una certa quota del potere di indirizzo, decisione e controllo passa dal «centro» alle «periferie».

“La distribuzione delle responsabilità è una grande possibilità di autonomia nel lavoro. Decentrare non vuol dire frammentare l'impresa, ma creare tanti punti neurali connessi tra loro.”

Come detto, è soprattutto a responsabili di settore e coordinatori di servizi/progetti (i cosiddetti

II

1/ Tutte le citazioni del Focus sono tratte dalle interviste ai cooperatori partecipanti alla ricerca.

2/ Di Monaco R., Pilutti S., *Scommettere sulle persone. La forza della leadership distribuita*, Egea, Milano 2016. Ricaviamo questi spunti anche dalla lettura della tesi di Stefania Pasqualin, coordinatrice della cooperativa sociale Solidarietà di Padova, *L'innovazione della leadership distribuita nelle imprese sociali*.

3/ Bufalino G., *Leading schools from the middle. Middle leadership in a context of distributed leadership*, in «Formazione & Insegnamento», XV, 3, 2017, pp. 151-161.

quadri intermedi) che si chiede di assumere responsabilità d'impresa. È un orientamento sostenuto anche dalla letteratura sulle organizzazioni. Secondo Giambattista Bufalino ⁽³⁾, nei processi di de-verticalizzazione è cruciale rafforzare le *middle leadership*; sono cioè i quadri intermedi che possono favorire il passaggio da una struttura verticistica a una più orizzontale (purché dispongano di una certa quota di potere) e aiutare l'impresa a connettere i vertici e la base.

Nelle cooperative perseguire una maggiore policentricità delle responsabilità diventa così l'occasione per diffondere propositività e imprenditorialità.

“Ogni referente, ogni gruppo di lavoro, sta finalmente pensando in modo diverso. Arrivano nelle riunioni dicendo «abbiamo pensato questo». È straordinario, no? La crescita dell'autonomia sta dentro la crescita dell'organizzazione. Il vantaggio è che siamo tutti chiamati a pensare e a proporre.”

Su cosa si chiede più responsabilità?

Nei racconti emerge la volontà di responsabilizzare rispetto alla sostenibilità complessiva dell'impresa (oltre il servizio di competenza). Ma su quali contenuti si chiede di assumere responsabilità?

Una prima area riguarda le *competenze di natura economico-amministrativa* («Non avevo idea di cosa fosse un budget, di come si costruisce, di come si utilizzassero programmi informatici ammini-

strativi, adesso però è necessario avere queste competenze per un responsabile di settore»).

Poi si sottolinea l'importanza di *sapersi relazionare con i committenti* («Prima questa parte era in capo all'AD, ora è compito mio»).

C'è poi l'*interlocuzione con la politica* da curare (sindaci, assessori...), nonché la capacità di stare nei luoghi in cui si costruiscono *letture e ipotesi sui problemi*. Anche la capacità di *comunicare il proprio lavoro* attraverso i social è vista come una competenza importante nella società digitale.

Spesso tutte queste competenze sono in capo ai dirigenti e ai responsabili d'area, si ritiene ora importante diffonderle anche fra i coordinatori dei servizi.

Che cosa rende difficile distribuire responsabilità?

La diffusione di responsabilità mira a promuovere un'assunzione del ruolo più attiva, estesa dal proprio ambito di competenza alla cooperativa tutta. Ma questo passaggio come viene vissuto dalle persone?

Spesso nelle organizzazioni si sottovaluta il fatto che *questi processi implicano spostamenti emotivi, cognitivi e relazionali*. I soggetti sono chiamati a uscire da una posizione meramente esecutiva, a riformulare la loro relazione con la cooperativa. Per questo motivo i percorsi non sono mai così lineari come li si immagina. Proveremo qui a tracciare una mappa delle principali difficoltà rilevate.

- Rispetto ai *dirigenti* una difficoltà riguarda le ambivalenze a delegare, a cedere potere («Noi diciamo "non ce la facciamo a fare tutto noi", però poi tendiamo a far tutto noi. C'è la privacy, ci penso io. C'è la sicurezza, ci penso io. C'è la qualità, ci penso io»). C'è poi la paura che decentrando il controllo venga meno la qualità del prodotto costruita nel tempo, col rischio di deteriorare la reputazione della cooperativa («Decentralizzare significa avere la serenità di fidarsi, di passare alcune funzioni che fanno quella qualità del prodotto che ci differenzia»).

- Rispetto ai *quadri intermedi*, si rilevano tre criticità.

La prima riguarda la sfera degli interessi e dei desideri professionali. Non necessariamente le persone

hanno interesse ad assumere responsabilità sugli oggetti richiesti («Tendenzialmente i coordinatori hanno una formazione sociale, quindi a loro non interessa seguire le parti più organizzative. Se hai la vocazione di lavorare sul campo e poi ti trovi a seguire la gestione di un servizio, non sei particolarmente felice e motivato»).

La seconda è che spesso i coordinatori dei servizi sono schiacciati sull'operatività. La responsabilizzazione richiederebbe di costruire le condizioni organizzative e formative per renderla possibile («I quadri intermedi, per come sono messi i servizi, non ce la fanno a fare un salto. In termini di tempo sono assorbiti dal lavoro quotidiano»).

Infine, non sempre la distribuzione di responsabilità procede in parallelo alla distribuzione di potere. La responsabilizzazione rischia così di essere vista semplicemente come un aumento dei carichi di lavoro («Ci parlano di leadership diffusa, ci danno più compiti, ma poi chi tira le fila del discorso e decide non siamo noi»).

I processi di coinvolgimento restano così ambigui. Né peraltro l'aumento di responsabilità è accompagnato da un riconoscimento economico o di carriera. Risulta poi anche difficile aprire interlocuzioni su questi aspetti con l'organizzazione di cui si è soci.

““ Nell'aspettativa dell'organizzazione mi dovrei occupare dall'idraulico alla massima progettazione. Vorrei



avere riconosciuto questo. Perché poi ci dimentichiamo sempre la parte dello stipendio, che per me a 48 anni è invece ben presente.”

“Noi siamo soci, quindi io posso accettare che ci sia una gradualità nel vedermi retribuita l'assunzione di maggiori responsabilità. Ma omettere questo per me non è una relazione professionale chiara. Perché non parlarne?”

Che cosa facilita la diffusione di leadership?

Come facilitare l'assunzione di maggiori responsabilità da parte dei lavoratori delle imprese sociali? Emergono *quattro indicazioni*.

- Anzitutto, è importante *sostenere nelle persone maggiore consapevolezza delle sfide della cooperativa*. Farle sentire coinvolte rispetto al tema del futuro, informarle, aiutarle a rappresentarsi il contesto, far comprendere loro che non tutti i cambiamenti dipendono dai vertici, ma serve il contributo di tutti («Responsabilità diffusa significa, per le persone, essere al corrente di quel che sta accadendo nel servizio e in cooperativa. Non nascondere quello che succede, ma aiutare a vederlo. Dire: tu fai parte di un servizio che ha delle potenzialità, ma che attraversa un momento di crisi. La crisi è testimoniata dai numeri, siamo tutti dentro una vicenda che ci riguarda»).

- Una seconda indicazione riguarda il *far leva sulla dimensione gruppale*. Se maggiori responsabilità generano tensioni emotive, il gruppo è un sostegno

Si ravvisa lo sforzo, in tante cooperative, di dar vita a un'organizzazione più reticolare: al potere top-down governato da pochi si vuole sostituire una geografia più policentrica, in cui una certa quota del potere di indirizzo, decisione e controllo passa alle «periferie».

ad assumerle. Lo scambio fra pari aiuta a non sentirsi soli, a elaborare il passaggio che l'organizzazione ci chiede: («La riunione dei coordinatori è un luogo in cui c'è un confronto e una condivisione con altri. Quello è un gruppo che ti motiva all'accrescimento delle competenze»).

- Appare poi più facile assumersi responsabilità quando ci sono *nuove progettualità da costruire* anziché funzioni esistenti da riformulare: una serie di dinamiche storiche rischia di ostacolare la modifica di assetti ed equilibri.

- Infine, la diffusione di leadership risulta favorita dal *buon funzionamento di dispositivi organizzativi*, come l'assemblea soci. Se le persone sono allenate a esprimere un potere in cooperativa, si renderanno più disponibili ad assumersi responsabilità.

Un'osservazione conclusiva. Certo una leadership diffusa comporta dei rischi per l'impresa: le persone possono agire poteri, culture e visioni di tipo nuovo, mutando l'organizzazione in modo non previsto da chi ha incentivato processi di delega. Questo tema «scottante» impone forse di fare i conti con la questione della proprietà dell'organizzazione: di chi è la proprietà della cooperativa?

Il nodo dei passaggi d'autorità

Ragionare di sostenibilità significa costruire un futuro possibile per l'organizzazione di cui

si è parte. Un futuro che riesca a tenere insieme gli aspetti imprenditoriali con la mission sociale.

Storicamente, il futuro delle cooperative è stato riposto nelle mani dei *leader storici*. Non a caso una questione molto dibattuta è la *successione* di coloro che hanno generato le imprese e/o hanno dato loro un'impronta forte. Alcuni leader storici sono oggi in procinto di andare in pensione, o di ricoprire nuovi incarichi, comunque di far spazio ad altri. E questo genera ansie e conflitti.

La difficoltà di tematizzare i passaggi

C'è chi racconta che intorno a queste figure è come se fossero cresciuti legami emotivamente intensi, che connotano le cooperative in termini di imprese «familiari». Imprese in cui le persone appaiono insostituibili: soprattutto i fondatori e coloro che le hanno condotte in tempi di burrasca.

In alcune situazioni l'uscita del leader è vissuta come «tradimento» da parte di chi rimane. O come «scelta impossibile da compiersi del tutto» da parte di chi è chiamato a lasciare. Tutti manifestano dubbi e timori sui passaggi d'autorità. Questo perché in alcune realtà si sono consumati lasciando ferite aperte. In altre sono in corso e sembrano prolungarsi in modo indefinito. In altre non è facile parlarne («Che lui abbia parlato di cambio di presidenza, mai una volta!»). In altre ancora capita che il tema affiori solo all'interno

di scambi inter-individuali («È un dialogo che lei fa con me»).

Il rischio di non discutere il «dopo» è che, in assenza di parola, siano le *dimensioni emotivo-relazionali a prevalere*. La ricerca ha dunque esplorato questi passaggi d'autorità, evidenziando come mettano in gioco dimensioni spesso sottovalutate, negate, comunque difficilmente esplicitate e condivise con una sufficiente chiarezza che consenta di trattarle.

Di seguito faremo una ricognizione degli aspetti emersi per capire come accompagnare questi passaggi.

Le dimensioni emotivo-affettive in gioco

Nei passaggi di autorità entrano in gioco dimensioni emotive e affettive.

In primis delle *autorità uscenti*: che sanno di dover lasciare, ma continuano a tenere. Una tenuta che – nei racconti degli stessi leader – risponde a un'esigenza di *tenuta del sé*: «Faccio fatica a lasciare. Anche se da sempre mi dico che il cambiamento è necessario. Non so neanche quando dovrò andare in pensione, non ho ancora preso informazioni».

In alcuni casi sono i dirigenti – che più di altri dovrebbero contribuire a fare chiarezza e costruire le condizioni del passaggio – a produrre ulteriori confusioni. Forse perché anche loro sono spaventati dal cambio di leadership.

“ Cambiare è difficile. Anche noi delle volte ci rivolgiamo all'ex-presidente chiamandolo «presidente». ”

“ L'altro giorno ho comunicato quando finirò il mio mandato. Qual è stata la prima reazione di alcuni della dirigenza? «Beh, il presidente si può fare anche da pensionato!». ”

Le autorità uscenti fanno talvolta fatica a fare il passaggio di consegne. È vero che ci sono oggetti difficilmente passabili, ma forse il non voler consegnare è per «avere ancora qualcosa da tenere» («Certi clienti li ha sempre seguiti il presidente, e li segue ancora. Mi viene da dire: forse questo compito gli dà un senso, e non lo molla»).



Nel lasciare affiorano anche le paure dei leader uscenti sul futuro della «loro» cooperativa («Ha timore che crolli tutto»). Paure che esplodano divergenze insanabili, una volta che verrà meno la loro funzione di garanti delle diverse anime («Il nostro rischio più grosso è la diaspora perché abbiamo visioni diverse»). Emerge così un'esigenza di assicurazione di coloro che passeranno il testimone.

Le paure sembrano avvolgere anche le *autorità entranti*. C'è il dubbio se si sarà capaci di far bene il proprio lavoro, tanto più comparandolo con quello di chi li ha preceduti («I clienti hanno bisogno di un interlocutore affidabile. Non so se sarei in grado. Questa è una competenza sua»).

C'è poi la paura di rimanere orfani, di sentirsi smarriti rispetto al futuro («Ricordo una forte paura all'inizio nel gruppo. Il senso di essere orfani. E ora che accadrà?»).

Si accendono conflittualità

In risposta a queste paure dei membri dell'organizzazione, emergono da parte dei leader uscenti anche rabbie e irritazioni. Sentono di essere in trappola e di non poter scegliere liberamente («Sentivo che la loro aspettativa era: "Ci devi stare fino a che muori". Beh, manco per idea!»).

Le conflittualità assumono forte rilevanza nei momenti del passaggio. E questo rende difficile progettare cambi ai vertici. A volte la conflittualità riguarda l'opposi-

zione di alcuni verso i leader uscenti. In alcuni casi sembrano crearsi fazioni che imprimono accelerazioni nei processi di ricambio («Ci sono alcuni che non mi rivolgono neanche più la parola perché dicono: tu non conti più, te ne devi andare»).

Altre conflittualità riguardano chi prenderà il testimone. Talvolta ci si basa su successioni indicate dal leader uscente, non sempre discusse con la persona stessa che si sente investita di un ruolo che vive con sacrificio («Ho accettato perché ci tengo alla cooperativa, ma a me è dispiaciuto lasciare il mio servizio perché avevo grandi gratificazioni»).

Altre volte la successione rischia di aprire il campo a competizioni distruttive. Per evitarle, diventa importante allestire spazi per parlarne («La successione ha aperto un conflitto quasi insanabile nel gruppo che dovrebbe essere quello invece che fa coesione per gestire l'organizzazione»).

La gestione dei conflitti, quando avviene, si svolge all'interno di un *modello genitoriale*. Modello che rende difficile ipotizzare funzionamenti alternativi, più emancipati, nelle relazioni tra le persone. Alcune questioni sembrano inaffrontabili senza un coinvolgimento diretto dell'autorità («Credo che il modello genitoriale, che sicuramente ci rappresenta, aumenti la fatica di pensare a un cambio. Tutti quanti condividiamo il fatto che quel passaggio non si farà se non lo gestirà il presidente»).

Le dimensioni culturali

Dalla ricerca emerge come nelle successioni siano presenti dimensioni culturali. Si tratta di questioni che richiamano la *storia dell'organizzazione* e le sue *culture*. I passaggi di autorità non avvengono infatti in un vuoto cosmico, ma sempre in specifici contesti organizzativi.

C'è il caso, ad esempio, di cooperative caratterizzate da *leadership forti e carismatiche*. In questi casi, trattare i problemi relativi al passaggio è complesso. L'uscita del leader carismatico è vista come sfida impossibile: si tratta infatti del primo imponente problema che non potrà risolvere l'autorità uscente,

bensì coloro che si sono sempre appoggiati a lui.

In presenza di leadership carismatiche diventa difficile costruire per tempo le condizioni organizzative utili a ridurre le dipendenze dall'autorità, favorendo leadership più diffuse. Non sempre le leadership carismatiche sono disposte, consciamente o meno, a diffondere poteri nell'organizzazione («Quando la propria vita ha coinciso con la guida dell'organizzazione, non è facile accettare di far spazio ad altri»).

Alcune cooperative raccontano di un'uscita graduale, tramite il passaggio a un'altra collocazione organizzativa (spesso direttore generale). È come se fosse necessario darsi un tempo per trovare nuovi posizionamenti e funzionamenti.

Altre volte si apre il tema della *continuità/discontinuità della cultura organizzativa*. I passaggi d'autorità possono essere momenti fecondi per promuovere innovazioni nelle culture organizzative, ma al contempo la discontinuità spaventa e attiva un bisogno di protezione che solo una certa continuità può garantire («Mi ricordo che in CDA la lettura era "spazio al nuovo che avanza", svalutando la storia precedente. Ricordo che noi vecchi ci guardavamo sbigottiti»).

Per non «buttar via il bambino con l'acqua sporca», alcune cooperative scelgono in questi passaggi di riproporre gli assetti precedenti, benché non si sia convinti che questa via farà il bene dell'impresa («Forse i tempi ci diranno che avremo bisogno di cambiare. Però in questa fase è necessario mantenere un minimo di continuità che rassicuri tutti quanti»).

Accompagnare i passaggi d'autorità

Che cosa occorre prendere in considerazione quando nelle organizzazioni avvengono passaggi d'autorità? Anche qui alcune indicazioni emerse.

Accompagnare chi esce e chi entra

Anzitutto è necessario prendersi cura delle questioni relative a «chi esce» e «chi entra».

Chi sta iniziando un processo di uscita manifesta – come detto – ambivalenze e paure: per il futuro sia proprio che dell'impresa. Potremmo sintetizzare queste due paure con domande che ne fanno intuire la rilevanza: «Che ne sarà di me? Quale storia mi attende?»; «Che ne sarà dell'impresa senza di me? Quale storia la attende?». Domande la cui risposta è ignota; si insinua così la voglia di rinviare il momento in cui farci i conti.

Accompagnare le autorità nei processi di uscita implica non sottovalutare il passaggio esistenziale con cui sono alle prese. Aiutarle a dare un senso alle domande circa il proprio futuro.

Rispetto invece alle paure per il futuro dell'impresa, si tratta di aiutare i leader storici a tollerare che «il proprio bambino» sarà guidato da genitori e pedagogie differenti. Ma anche tollerare il «timore» che chi venga dopo possa fare meglio. Si tratta, insomma, di sostenere la fiducia dei leader uscenti nel «dopo di loro» («È chiaro che lasciando perdi controllo, ma ti devi fidare che chi prenderà il tuo posto continuerà la storia, pur reinterpretandola»).

Anche per chi subentra le paure e le incertezze riguardano tanto la propria storia personale che il futuro dell'impresa. Potremmo sintetizzare le due domande così: «Sarò in grado? Quale storia mi attende?»; «Che ne sarà dell'impresa senza di lui/lei? Quale storia la attende?».



Di fronte a questi interrogativi, ci sembra di cogliere nelle autorità entranti due movimenti in contraddizione, ma spesso compresenti. Da un lato il «fare come lui/lei», per appropriarsi di questioni su cui ci si sente incerti e per assumere modelli di azione e pensiero già noti. Dall'altro il «tradire» la strada e le abitudini già intraprese per immaginare una storia nuova per sé e l'impresa.

Costruire un pensiero organizzativo

Una seconda indicazione riguarda l'importanza di costruire un pensiero organizzativo sul tema del passaggio d'autorità.

Come visto, questi passaggi tendono a generare ansie e disorientamenti che non riguardano solo le figure dirigenziali, ma anche la base sociale. Non possono quindi essere trattati come una questione inter-individuale tra chi entra e chi esce. O tra chi esce e una cerchia di persone.

Piuttosto, sembra importante avviare dei processi collettivi capaci di gestire la transizione, aiutando i singoli e l'organizzazione a tenere la rotta («Siamo alle soglie di un passaggio delicato dopo 20 anni. Non possiamo pensare di arrivare fra due anni e mezzo a dire: chi sarà il futuro presidente? Credo quindi sia necessario riunirsi e parlarne, e attivare un processo che porti al cambio. Discutendo di quali nuove figure e assetti abbiamo bisogno. Di quale progetto e visione»).

In particolare, emerge la necessità di allestire luoghi dove poter discutere, prefigurare e accompagnare questi passaggi. Per diverse cooperative l'assemblea soci appare il luogo migliore. L'assemblea come base sicura, certa, conosciuta in cui si può avere fiducia («Abbiamo permesso a tutta l'assemblea di discutere su che cosa stavamo immaginando per il futuro. Forse per la prima volta abbiamo iniziato a discutere di questioni così importanti senza delegarle solo alla presidente o al CDA»).

Tra razionalità ed emotività

Quello organizzativo è dunque un campo impregnato di dimensioni emotivo-relazionali piuttosto forti. Non è solo il luogo delle decisioni razionali, tutt'altro. Le emozioni permeano il campo delle rappresentazioni cognitive, contribuendo a costruirle.

È soprattutto durante i processi di cambiamento che i nervi affiorano sulla pelle, rendendo le questioni «urticanti» per le persone. Di fronte ai cambiamenti, le soggettività sono scosse da movimenti interni, spesso identitari, molto forti. E questo rende meno lineari le progettazioni rispetto a «come devono andare le cose», così come le previsioni rispetto a «come andranno le cose».

Ogni ripensamento dell'organizzazione riattiva dinamiche che spesso sono storiche, dunque caratterizzate da *pattern* ripetuti nel tempo, e richiede tutto un riaggiustamento dei rapporti tra le persone. Il fatto di rimettere in discussione ruoli e assetti *rompe le dimensioni protettive* di status e rimette le persone in una dimensione di ansia: chi sono io? Chi sei tu?

Le dimensioni emotive restano spesso sottaciute, ma sono un fattore centrale da considerare. Sovente le organizzazioni faticano a gestire queste dimensioni e non sempre posseggono bussole per attraversarle in modo positivo. A volte le trattano con un po' di *maternage*, altre volte preferiscono rimuoverle. In entrambi i casi il rischio è di tenere viva la brace sotto la cenere. Basta il minimo soffio per ravvivarne in modo incontrollato le fiamme. ■